

PENGARUH GOAL SETTING TERHADAP PERFORMANCE : TINJAUAN TEORITIS

Surya Dharma Ginting
D. Wahyu Ariani
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

This article is the conceptual view of goal setting theory and effects of goal setting on individual performance. Goal setting is recognized, and is a major theory of work motivation. Difficult goals have consistently been shown to lead to higher levels of performance than easy goals. If there is no commitment, a goal can have no motivational effect. Goals are central to current treatments of work motivation, and goal commitment is a necessary condition for difficult goals to result in higher task performance.

Keywords : goals, goal-setting theory, performance

1. PENDAHULUAN

Konsep "goal" adalah apa yang individu coba untuk mencapainya dan merupakan object atau tujuan dari suatu tindakan. Konsep ini mirip dengan pengertian konsep *purpose* atau *intent*. Dalam artikel Locke *et al.* (1981) dikatakan bahwa goal meliputi *performance standard* (standar kinerja, yaitu pengukuran untuk evaluasi kinerja), *work norm* (standar penerimaan terhadap perilaku tertentu yang ditentukan oleh kelompok kerja), *quota* (batas minimum dari kerja atau produksi), *task* (bagian pekerjaan yang dicapai), *objective* (tujuan akhir dari tindakan atau serangkaian tindakan), *deadline* (batas waktu penyelesaian tugas), dan *budget* (batas pengeluaran). Selain itu, *goal* seringkali disebut sebagai *stimulus control*. Namun hal ini hanya berlaku apabila hanya ada *assign goal* terhadap karyawan. Asumsi dasar penelitian *goal setting* adalah *goal* merupakan pengatur langsung tindakan manusia. Pengabungan yang tepat antara *goals* dan *action* merupakan pertanyaan empiris yang berkaitan dengan penelitian.

Artikel ini membahas konsep *goal setting* dan *goal orientation* dalam pencapaian individual *performance* dalam organisasi. Setelah bagian pertama yang berupa pendahuluan, bagian kedua artikel ini menguraikan tinjauan konseptual *goal setting*. Bagian ketiga menguraikan mekanisme pengaruh *goal setting* terhadap *individual performance*. Bagian keempat merupakan bagian terakhir yang akan menutup tulisan ini.

2. TINJAUAN KONSEPTUAL GOAL SETTING DAN GOAL ORIENTATION

Locke (1968) dalam Quick (1979) memandang *goal setting* sebagai teknik untuk meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya akan meningkatkan *performance*. Baik *equity theory* maupun *VIE theory* mengasumsikan bahwa persepsi orang-orang mengenai lingkungan kerja mereka menyebabkan mereka membentuk keyakinan dan perilaku (baik mengenai input, *outcome*, *valences*, *expectancies*, dan *instrumentality*) dan kognisi yang mempengaruhi work related behavior (Pinder, 1998). Namun, keterbatasan dalam memprediksi validitas pada *equity theory* dan *VIE theory* dapat dijelaskan dan merupakan bagian dari kegagalan yang menuju pada keinginan (*intention*). *Goal setting* merupakan prediktor work effort dan work performance dibanding dengan *equity theory* maupun *VIE theory*.

Namun, goal bukan sekedar *intention*, karena *intention* merupakan rencana suatu tindakan sedang goal menunjukkan tujuan atau sasaran suatu tindakan (Tubbs dan Ekeberg, 1991). *Intention* merupakan gambaran kognitif mengenai cara dan akhir, sehingga tergolong sebagai konsep goal. Fishbein dan Ajzen (1975) dalam Pinder (1998) mendefinisikan *intention* sebagai bentuk khusus dari *belief*, di mana *intention* adalah *a belief linking a person (the object of belief) dan behavior (the attribute of belief)* (Pinder, 1998). Menurut Ryan (1970) dalam Pinder (1998), *intention* adalah penyebab yang paling langsung dan paling penting

dari *behavior*, sehingga untuk memahami people's intention memerlukan pemahaman mengenai cara orang memandang dunia sekitarnya. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. *Goal* merupakan sesuatu yang orang berusaha mencoba mendapatkan, mencapai, atau mengerjakan pekerjaannya. Dalam pekerjaan, *goals* dapat membentuk *level of job performance*, *quota*, *work norm*, *deadline*, atau *budget*. Apabila *goals* menentukan *human effort*, maka hal ini menunjukkan bahwa *higher* dari *more difficult* *goals* akan menghasilkan *higher level of performance* daripada yang dihasilkan oleh *easy goals*. Namun, orang dengan *low goals confronting a task* yang sulit ditangani akan menghasilkan frustrasi yang sama seperti orang yang memiliki *higher goals* pada *easy task*.

Selanjutnya, menurut Locke *et al.* (1981), ada dua atribut dalam proses mental dalam individu, yaitu *content* dan *intensity*. Isu dari *goal* adalah obyek atau hasil yang dicari. Sementara dimensi *goal content* adalah *specificity* atau *clarity* (derajat ketepatan atau kejelasan kuantitatif dengan tujuan khusus) dan *difficulty* (derajat keahlian atau kinerja yang dicapai). Dalam artikel Locke *et al.* (1981), *task difficulty* dan *goal difficulty* merupakan dua istilah yang *interchangeable*, namun sebenarnya berbeda. *Task* merupakan bagian pekerjaan yang dicapai. *Difficult task* membutuhkan usaha yang keras untuk mengerjakannya. Tugas yang lebih berat disebabkan tugas tersebut membutuhkan *level of skill* dan *knowledge* yang tinggi dan membutuhkan usaha (*effort*) yang besar. Sementara *goal* merupakan tujuan atau sasaran dari suatu tindakan yang bisa untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*. Sehingga dapat dikatakan bahwa *goal difficulty* membutuhkan tingkat tertentu dari suatu keahlian tugas yang diukur dengan standar, sementara *task difficulty* menunjukkan kemudahan atau kesederhanaan suatu tugas untuk dapat dicapai. Hubungan antara *task difficulty* dengan *performance* merupakan problematik. Apabila kerja diterjemahkan ke dalam *goal* untuk dapat mengerjakan lebih banyak, maka *task difficulty* berhubungan positif dengan *performance*. Di sisi lain, bila *harder tasks* menghendaki lebih banyak kemampuan atau pengetahuan, banyak orang, paling tidak di bagian awal, akan melakukannya dengan lebih keras dibanding dalam *easier tasks*.

Selanjutnya, meskipun ada berbagai pengaruh dimensi *goal specificity* dan *goal difficulty* terhadap *performance*, sedikit yang memperhatikan pada dimensi *goal content* yang lain, yaitu *goal complexity* dan *goal conflict* (Locke *et al.*, 1981). *Goal complexity* adalah banyaknya hasil yang dituju dan hubungan antar hasil tersebut, sedangkan *goal conflict* adalah derajat pencapaian suatu sasaran dengan meniadakan pencapaian sasaran yang lain. Atribut *goal* yang kedua adalah *goal intensity*. Intensitas ini diukur melalui faktor-faktor seperti lingkup dari *cognitive process*, derajat usaha (*effort*) yang dibutuhkan, pentingnya sasaran, dan konteks di mana sasaran disusun. Walaupun *goal intensity* berhubungan dengan *goal content*, tetapi tidak banyak orang mempelajarinya, sedang *goal commitment* telah banyak diukur dengan sejumlah eksperimen.

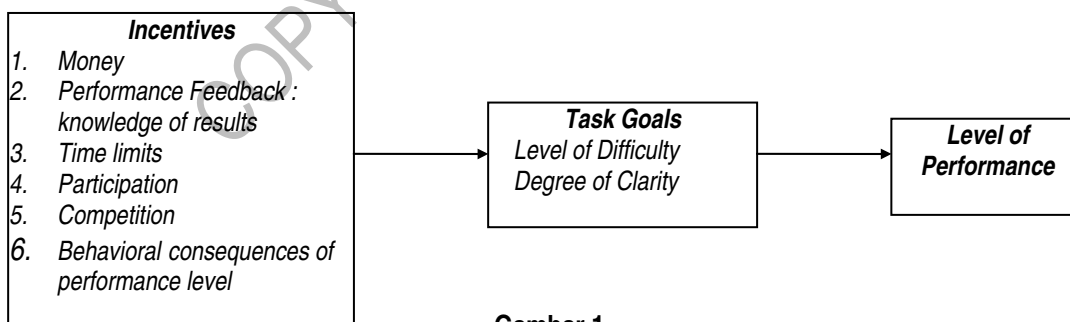
Kemudian, dalam tinjauan literatur yang lebih awal mengenai *goal setting*, Locke (1968) menunjukkan bukti hubungan positif dan linier antara *goal difficulty* dan *task performance* (dengan asumsi kemampuannya memenuhi). Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan akhir-akhir ini yang mendukung penemuan tersebut, bahwa *harder goal* membawa pada *better performance* daripada *easier goal*. Ada empat studi yang berhasil dikumpulkan oleh Locke *et al.* (1981) yang mendukung bahwa *harder goals* akan membawa pada *better performance* daripada *easy goals*. Dua puluh lima *experimental laboratory studies* juga mendapatkan hasil yang sama walaupun untuk *setting* tugas yang berbeda. Empat studi lain yang berhasil dikumpulkan Locke *et al.* (1981) menemukan dukungan kondisional untuk hubungan positif antara *goal difficulty* dan *performance*. Empat studi tersebut menemukan bahwa hanya subyek yang mempunyai *high goals* dan yang menerima *feedback* yang berhubungan dengan kinerjanya yang berkaitan dengan pencapaian *goals* adalah lebih baik daripada subyek dengan *low goals*. Subyek dengan *high goals* dan *moderately high goals* yang sering menerima *feedback*, hasilnya lebih baik daripada subyek dengan *average goals*. Namun ada enam studi lainnya dengan eksperimen laboratorium yang berhasil dikumpulkan Locke *et al.* (1981) mengungkapkan hubungan negatif antara *goal level* dan *performance*. Locke *et al.* (1981) juga mendapati hasil penelitian

Motowidlo *et al.* (1978) yang menguji kontroversi *goal theory* dan *expectancy theory*. *Goal theory* juga memprediksi bahwa *harder goals* akan membawa pada *better performance* daripada *easy goals* meskipun probabilitas tercapainya rendah. Di sisi lain, *expectancy theory* memprediksi hubungan positif antara *expectancy* dan *performance*, kebalikan dari prediksi *goal theory*. Motowidlo *et al.* (1978) dalam Locke *et al.* (1981) menemukan hubungan positif antara *expectancy* dan *performance* yang sesuai dengan *expectancy theory*.

Selain itu, Locke dan Latham (1990) dalam Seijts *et al.* (2004) menemukan adanya sejumlah variabel yang menunjukkan hubungan antara *goal difficulty* dan *performance* yang dibatasi oleh *ability*, *feedback*, *task complexity* dan *situational constraint*. (Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa *goal difficulty* dapat meningkatkan *performance* bila *ability*, *feedback*, *task complexity*, dan *situational constraint* memenuhi standar atau persyaratan tertentu. Selain itu, Yukl dan Latham (1978) menemukan bahwa *goals* merupakan alat prediksi yang lebih baik bagi *performance* dan kepuasan kerja daripada pengukuran *need for achievement* (Seijts *et al.*, 2004).

3. MEKANISME PENGARUH GOAL SETTING TERHADAP INDIVIDUAL PERFORMANCE

Selanjutnya, Locke (1968) mengusulkan *a theory of task motivation* mengenai pengaruh insentif seperti partisipasi dan *knowledge of result* dalam *goal setting* terhadap *performance*. Hal ini dikarenakan *task performance* tidak disebabkan secara langsung oleh insentif yang ada seperti *knowledge of result* dan *participative goal setting*, tetapi ditentukan oleh interpretasi kognitif dan evaluasi terhadap insentif dan *goal aspiration* yang disusun dari proses kognitif tersebut (Chacko dan Mc Elroy, 1983). Menurut mereka, *goals* juga dapat memediasi pengaruh insentif pada *task performance*. Kegiatan *goal setting* dalam organisasi membawa fungsi motivasi dan fungsi pembentukan peran (*role making*). *Role making* meliputi proses pendefinisian, penjelasan, dan pelaksanaan peran dalam organisasi. Konsep ini melibatkan konsensus superior - subordinate yang mengenakan derajat persetujuan antara kegiatan *goal setting* bagi supervisor dan *employee*. Quick (1979) dalam penelitiannya, memodifikasi model *performance* Locke (1968), sehingga *task goals* memediasi insentif dengan *level of performance* dan menggunakan *dyadic goal setting superior - subordinate* dalam organisasi.. *Task goals* meliputi *level of difficulty* dan *degree of clarity*. Sementara insentif meliputi uang (*money*), *performance feedback* yang berupa *knowledge of result*, batas waktu (*time limit*), partisipasi, persaingan, dan konsekuensi perilaku dari *performance level*. Apabila digambarkan, maka pengaruh mediasi dari *task goals* tersebut nampak seperti Gambar 1.



Gambar 1

A Modified Version of Locke's Task Performance Model

Sumber : Quick, 1979

Hipotesis yang diuji oleh Locke (1968) adalah pengaruh *knowledge of result* dan partisipasi pada evaluasi dan kesadaran mental dari situasi tugas yang dihasilkan dalam *goal aspiration*. Selanjutnya, *goal aspiration* ini menentukan *task performance*. Meskipun demikian, peran dari evaluasi dan kesadaran mengenai *intervening factor* dalam partisipasi, hubungan *knowledge of result* dan *goal aspiration* tidak didukung maupun disangkal. Penelitian Chacko dan Mc Elroy (1983) menemukan beberapa hal, yaitu *goal aspiration* merupakan hasil evaluasi kognitif dari insentif atau dorongan lingkungan yang melibatkan *causal attributions*. *Attribution*

theory berkaitan dengan persepsi, interpretasi, *judgement*, dan evaluasi peristiwa. Dalam teori atribusi, individu bertindak sebagai “*naive*” *psychologist* dan termotivasi untuk menguji penyebab suatu peristiwa untuk mendapatkan penjelasan kognitif dari struktur kausal lingkungannya. Menurut Weiner (1972), individu dalam pencapaian situasi menugaskan kausalitas untuk empat sumber, yaitu *ability*, *effort*, *task difficulty*, dan *luck*, serta yang bervariasi dalam dua dimensi, *internal-external* dan *stable-unstable* (Chacko dan Mc Elroy, 1983). Dari penelitian Chacko dan Mc Elroy (1983) ditemukan bahwa baik *assigned goal setting* ataupun *participative goal setting* mempunyai pengaruh positif terhadap *goal aspiration*, tergantung pada *performance outcome* dan *cognitive explanation* untuk *performance* tersebut. Selain itu, dukungan pada *subordinate* oleh manajer berpengaruh secara positif terhadap *goals* yang disusun individu. Dukungan ini akan menciptakan rasa percaya diri *subordinate* sehingga mempengaruhi *cognitive response* terhadap *goal setting*.

Selanjutnya, hasil penelitian Chacko dan Mc Elroy (1983) juga mengungkapkan bahwa baik *participative goal setting* maupun *assigned goal setting* dapat membawa pada *higher goal levels* hanya bila individu dapat membuat hubungan kognitif tertentu dengan *performance*. Orang akan sangat berbeda dari orang lain dalam kemampuan, pengetahuan, dan strategi yang digunakan untuk melaksanakan tugasnya. *Goal setting theory* mengasumsikan bahwa tindakan seseorang diarahkan oleh kesadaran akan adanya *goal* dan *intention*, tetapi tidak mengasumsikan bahwa semua tindakan manusia berada di bawah pengendalian penuh (Locke dan Latham, 1996). Ada kalanya, orang menolak *assigned goal*. Hal ini biasanya disebabkan mereka berpikir bahwa mereka tidak mampu mencapai *goal* tersebut karena kurang percaya diri, kurang mampu, tidak mempunyai pengetahuan yang cukup, dan seterusnya, atau mereka tidak dapat melihat berbagai keuntungan pribadi seperti kebanggaan, atau *external reward* seperti uang, promosi, dan seterusnya. Penyusunan *goal* secara partisipatif yang membawa pada kesuksesan akan menghasilkan *high aspiration* bila *ability* nampak sebagai penyebab *performance*. Meskipun demikian, *performance outcome* akan menjadi atribusi negatif untuk kemampuan (*ability*) akan menghasilkan *low goal aspirations*. Penggunaan *assigned goal setting* akan diperbaiki bila manajer secara kognitif menghubungkan *good performance outcome* dengan *task difficulty* dan *poor performance outcome* dengan kemungkinan sebab yang lain.

Penelitian Chacko dan Mc Elroy (1983) ini memang tidak dibahas dalam artikel Locke *et al.* (1981), karena batas waktu penelitiannya adalah tahun 1980, namun penelitian ini merupakan kelanjutan dari beberapa hasil penelitian yang telah dicatat oleh Locke *et al.* (1981). Dalam penelitian yang berhasil dikumpulkan Locke *et al.* (1981) belum dibahas *goal aspiration*. Selain itu, perbedaan *participative goal setting* dan *assigned goals setting* ada pada tingkat pendidikan *subordinate*, *participative goal setting* lebih tepat digunakan oleh *uneducated worker*, sedang *assigned goal* cocok bagi *educated worker*. Penelitian mengenai *goal setting* juga dilakukan oleh Kim (1984) yang menemukan penerapan *goal setting* dan *feedback* dalam *organizational setting*. Studi ini menemukan bahwa *goal setting* dan *feedback* yang diterapkan dalam organisasi tidak menyebabkan *perceived goal attributes* dan merupakan mediator yang signifikan. Program *goal setting* dan *feedback* secara simultan melibatkan perilaku dan *outcome* akan lebih unggul daripada perilaku sendiri atau *outcome* sendiri terhadap *sales performance*.

Selanjutnya, dalam artikel Locke *et al.* (1981) dikatakan bahwa penelitian mengenai *goal conflict* jarang dilakukan, sehingga tidak banyak dibahas dalam artikel tersebut. Padahal, *goal conflict* ini mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *performance* melalui hubungannya dengan *goal commitment* (Slocum *et al.*, 2002). *Goal conflict* merupakan tahap di mana individu merasa bahwa *multiple goals* mereka *incompatible* atau bertentangan. Beberapa *goal conflict* yang telah diidentifikasi dengan cara antara lain bila secara eksternal menemukan *goals* yang bertentangan dengan *personal goal* seseorang, atau *goal conflict* terjadi bila orang harus mencari *multiple outcome* dalam melakukan tugasnya, atau *goal conflict* melibatkan *trade off* antara beberapa tipe tugas atau *outcome* bila ada *multiple goals* atau *tasks exist*. Menurut Slocum *et al.* (2002), *goal conflict* berhubungan negatif dengan *goal commitment* bila ada pengendalian terhadap *antecedent* lain, termasuk *expectancy*, *self efficacy*, dan *need for achievement*. Sebagai prediksi, *goal commitment* dan *self efficacy* berhubungan dengan *goal directed behavior*, lalu *goal directed behavior* berhubungan dengan kinerja. *Goal commitment* menunjukkan pencapaian atau penentuan untuk mencapai

sasaran (Locke *et al.*,1988) yang mewujudkan sasaran dan ketidak inginan untuk menghilangkan atau menurunkan sasaran dari waktu ke waktu.

Selain itu, prinsip teori *goal specificity* dan *goal difficulty* mengasumsikan bahwa orang akan mempunyai komitmen terhadap *goals* yang memiliki cukup *ability* dan *self efficacy* yang berhubungan dengan tugas, dan bahwa *feedback* tersedia berkaitan dengan kemajuan terhadap *goal* tersebut. Komitmen memang harus ada dalam *goal setting*. Tanpa adanya komitmen maka berbagai fenomena tidak terjadi. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*, karena orang yang mempunyai komitmen akan membenci peningkatan *goals*nya dan orang yang tidak mempunyai komitmen akan menyusun *goals* terlalu tinggi. Tubbs (1993) menyatakan bahwa proses motivasi dalam *goal setting* berisi tiga tahapan, yaitu pertimbangan keterikatan dalam *goal setting*, perluasan usaha, dan ketepatan dalam memilih *goal* (Pinder, 1998). Namun demikian, pada tahap mana komitmen paling dibutuhkan untuk memoderasi hubungan antara *goal* dengan *performance* tidak dijelaskan.

Sementara itu, Locke dan Latham (1996) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. Hasil penelitian Slocum (2002) menyatakan bahwa *goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*. Hubungan tersebut signifikan secara statistik walaupun tidak sekuat hubungan *self efficacy* dengan *goal directed behavior* serta *self efficacy* dengan *performance*.

Kemudian, dalam artikel Locke *et al.* (1981) diungkapkan mengenai atribut dari proses mental, yaitu *goal content* dan *goal intensity*. *Goal content* terdiri dari *goal specificity*, *goal clarity*, *goal complexity*, dan *goal conflict*. Pinder (1998) mengungkapkan bahwa prinsip penting dalam teori *goal setting* adalah *higher level of performance* akan dicapai bila *goal clarity* dibuat spesifik (*goal specificity*). Selain itu, agar menjadi spesifik, *goal* harus dibuat sulit (*goal difficulty*). Apabila ditinjau dari sisi lain selain jenis penyusunan *goal*, *performance* dapat ditingkatkan bila ada persaingan (*competition*). Hal ini belum dibahas dalam artikel Locke *et al.* (1981). Ada dua alasan mengapa persaingan dapat menghasilkan *higher performance*. Pertama, *competition* dapat membangun komitmen terhadap *goals* untuk menyelesaikan tugas bagi individu. Kedua, *competition* dapat membantu penyusunan *goal* yang lebih sulit. Selain *competition*, faktor *deadline* bagi beberapa orang juga dapat meningkatkan *performance*. Hal ini disebabkan mereka akan bekerja lebih giat disaat mendekati *deadline* penyelesaian tugas. *Goal setting theory* juga menyatakan bahwa uang akan berpengaruh pada *performance*. Namun uang akan memotivasi *higher level of performance* hanya bila uang menghasilkan *higher level of commitment*. Menurut Latham dan Locke (1991), memang ada beberapa insentif yang dapat meningkatkan keberhasilan seseorang selain uang, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, *job enrichment*, *behavior modification*, dan *organizational development*.

Selanjutnya, dalam artikel Locke *et al.* (1981) diungkapkan bahwa pengaruh faktor kepribadian tidak nampak dalam *goal setting*, walaupun ada, hanya *need for achievement* yang berpengaruh. Penelitian Latham dan Yukl (1975) yang diungkapkan dalam artikel Locke *et al.* (1981) tersebut menyatakan bahwa *self esteem* memoderasi pengaruh *participative goals* dan *assigned goals* pada kinerja, walaupun *self esteem* tersebut harus berinteraksi terlebih dahulu dengan *goal instrumentality*. Sementara itu, hasil penelitian Levy dan Baumgardner (1991) menyatakan bahwa *self esteem* dan *gender* berpengaruh dalam menyusun tujuan. Individu dengan *high self esteem* dan *male participants* akan memilih *goals* yang sulit dibandingkan individu yang *low self esteem* dan *female participants*. Bandura (1986) membedakan *self esteem* dengan *self efficacy* (Levy dan Baumgardner, 1991). *Self efficacy* berkaitan dengan *judgment* seseorang mengenai *personal capabilities* dalam domain tertentu, sementara *self esteem* berkaitan dengan evaluasi dari *self worth*. Levy dan Baumgardner (1991) lebih memilih menggunakan *self esteem* karena bersifat lebih luas daripada *self efficacy*, walaupun *self efficacy* lebih relevan dan merupakan prediktor yang lebih baik dalam *goal choice* daripada *self esteem*.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Appelbaum dan Hare (1996) menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan *social cognition construct* atau *social learning* yang menunjukkan keyakinan seseorang terhadap

kemampuannya dalam menyusun tugas tertentu dan merupakan prediktor bagi motivasi dan *task performance*, serta berpengaruh dalam *personal goal setting* individu. *Self efficacy* mempunyai empat dimensi, yaitu *magnitude* (tingkat kesulitan tugas yang diyakini untuk dapat dicapai); *strength* (tingkat keyakinan bahwa tingkat kinerja tertentu dapat dicapai); dan *generality* (pertimbangan *self-efficacy* tertentu yang diterapkan dalam situasi yang berbeda). *Self efficacy* ini berkorelasi dengan *predictive burnout*, *stress*, *supervisor ratings of performance*, dan *role adjustment* dari *new comers*. Dalam *goal setting*, *self efficacy* ini merupakan faktor yang memediasi hubungan antara *goal setting* dengan *performance*.

Selanjutnya, penelitian mengenai berbagai faktor yang menyebabkan *higher goals* dalam *goal setting* masih berlanjut setelah tahun 1980. Pendapat Locke (1968) yang menyatakan bahwa *specific goals* menghasilkan *greater effort* daripada *general goals*, *difficult goals* menghasilkan *greater effort* daripada *easier goals*, dan *feedback* menghasilkan *higher effort* daripada *the lack of feedback* juga masih dianut hingga menghasilkan konsep *Management by Objective (MBO)*. Secara konseptual, *MBO* mirip dengan *goal setting theory* dalam dukungannya pada *specific goals* dan *feedback*, sedangkan *MBO* berbeda dari *goal setting theory* dalam penekanan yang kuat pada partisipasi penyusunan tujuan (Terpstra dan Rozell, 1994). Mereka juga mengungkapkan bahwa baik secara kuantitatif maupun kualitatif, tinjauan penelitian menyimpulkan bahwa penerapan *goal setting theory* dapat meningkatkan tingkat usaha dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Terpstra dan Rozell (1994) mengatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam menggunakan *goal setting* yang berhubungan dengan jenis industri maupun ukuran organisasi. Dengan kata lain, apapun jenis industrinya dan berapa pun besarnya organisasi, mereka mengatakan bahwa organisasi yang melakukan *goal setting* mempunyai secara signifikan *greater profit* and *profit growth* daripada organisasi yang tidak menerapkan *goal setting*. Hasil penelitian mereka juga menyatakan bahwa *goal setting* mempengaruhi secara positif *outcome* pada organisasi sebagai *level of analysis*, dengan menyatakan bahwa *goal setting* menyebabkan organisasi lebih *profitable* dan lebih efektif melalui motivasi individu dalam *sales*. Namun demikian, ada pengecualian dalam industri manufaktur. Dampak *goal setting* terhadap profitabilitas kurang nampak dalam industri manufaktur daripada industri lainnya. Perbedaan ini disebabkan karena faktor individu dalam menerima struktur tugas dan tingkat otomatisasi teknologi yang diterapkan.

Selanjutnya, apabila dalam artikel Locke *et al.* (1981) lebih banyak hasil penelitian yang dilakukan dengan *assigned goal setting*, Chacko, Stone, dan Brief (1979) mengatakan bahwa justru partisipasi yang telah banyak digunakan dalam mengambil keputusan ketika para anggota melakukan *sharing* dalam *problem solving* dan *decision making*. Selain itu, lebih banyak studi yang dilakukan berkaitan dengan *group relationship*, padahal yang lebih dapat dilihat pengaruh *goal setting* adalah bila menggunakan *dyadic*, *superior – subordinate relationship*. Kegagalan dalam menemukan mengapa aspek-aspek dalam *goal setting* berhubungan ataupun tidak berhubungan dengan *performance* dan *satisfaction* juga jarang diuji dalam penelitian. Chacko *et al.* (1979) dan Chacko dan Mc Elroy (1983) telah menguji dengan menggunakan *attribution theory*. Mereka mengatakan bahwa penyebab pencapaian *performance outcome* dapat dipengaruhi oleh empat faktor, *level of ability*, *amount of effort expended*, *level of difficulty of the task*, dan *amount of luck or chance factors experienced*. Selain itu, *attribution theory* menyarankan bahwa *high participation* atau *involvement* dalam *goal setting* akan menyebabkan perasaan pengendalian dan berpengaruh pada *goal* dan *outcome*.

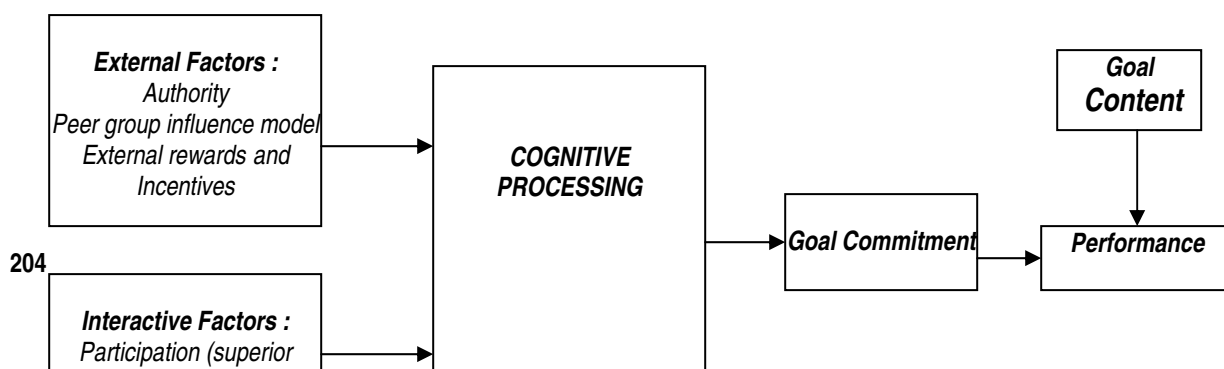
Kemudian, artikel Locke *et al.* (1981) yang menyatakan bahwa *assigned goal setting* yang lebih dapat memotivasi daripada *participative goal setting* mendapat dukungan dari Pinder (1998). Namun hal itu dianggap benar bila faktor-faktor lain yang mempengaruhinya konstan, seperti *goal difficulty* dan *self efficacy*. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh lemah dan tidak langsung terhadap *performance*. Namun Latham dan Locke (1991) menyatakan bahwa *participative goal setting* lebih unggul dibanding *assigned goal setting* dalam penyusunan *higher goal* dan dalam *participative group* yang karyawannya menuntut penyusunan *goals* yang sangat tinggi tanpa mengetahui bagaimana pencapaiannya di masa lalu.

Goal setting memang dapat dijumpai di berbagai penelitian. Lebih dari itu, Locke (1978) membagi adanya tiga kelompok teori yang didalamnya mencakup *goal setting theory*. Kelompok pertama adalah

Scientific Management dan *Management by Objective (MBO)*, yang secara eksplisit memperkenalkan pentingnya *goal setting* dalam teori dan praktek. Baik *scientific management* maupun *management by objective* memasukkan program tersebut ke dalam sistem pemberian penghargaan, sehingga individu termotivasi untuk mencapai *goals*-nya. Kelompok kedua adalah *Human Relations* dan *Valence-Instrumentality-Expectancy (VIE) Theory*, yang menyangkal pentingnya *goal setting* pada versi terdahulu tetapi mengakui pentingnya *goal setting* baik dalam teori dan praktek. *Human relation* mengakui bahwa keberhasilan manajer disebabkan adanya *facts* yang berkaitan dengan produksi dan *feelings* yang berkaitan dengan orang. Sementara itu, *VIE theory* gagal memperkenalkan pentingnya *goal setting* pada versi awal karena menekankan hedonisme. Namun, *VIE theory* yang mirip dengan *human relation theory* mengurangi penekannya pada hedonisme diperluas dengan lebih menekankan pada diskusi, sehingga *VIE theory* memasukkan tahap *goal setting* di dalamnya, walaupun masih sering terjadi pertentangan antara *VIE theory* dan *goal setting theory*. Kelompok ketiga adalah *Job Enrichment* dan *Organizational Behavior Modification (OB Mod)*, yang mempunyai konsistensi dalam mengakui relevansi *goal setting* dalam pernyataan teoritis yang resmi, tetapi telah mengakui pentingnya *goal setting* secara implisit melalui dukungan yang sesungguhnya dalam *goal setting* ketika teori tersebut dipraktikkan. Dalam praktek, *goal setting* dimasukkan ke dalam prosedur *job enrichment* dengan nama lain, yaitu *feedback*. *Feedback* memang tidak mempunyai kekuasaan memotivasi kinerja secara langsung, tetapi dapat memotivasi secara tidak langsung melalui hubungannya dengan *goal setting*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Umstot, Bell, dan Mitchell (1976) yang menemukan bahwa prosedur *job enrichment* yang telah menghapus elemen-elemen *goal setting* akan membawa pada peningkatan *job satisfaction* tetapi gagal dalam meningkatkan produktivitas (Locke dan Latham, 1996). Di sisi lain, adanya penugasan kepada karyawan secara eksplisit, maka *goals* yang menantang digabungkan dengan *feedback* akan membawa pada *higher productivity* tanpa adanya *job enrichment*. Bila *goal setting* dan *job enrichment* digabungkan, maka produktivitas dan *job satisfaction* meningkat. Walaupun demikian, *greater satisfaction* sebenarnya berasal dari keyakinan seseorang bahwa ia bertanggung jawab terhadap hasil dari *goal oriented behavior* dan menekankan pada *person's self efficacy*. Dari berbagai pemaparan Locke (1978), disimpulkan bahwa *goal setting* hanya merupakan elemen dalam teori-teori yang membantu memotivasi *performance* karyawan tetapi hanya bila *goal setting* merupakan satu hal yang terpenting. Elemen motivasi lainnya seperti insentif, partisipasi, dan otonomi dapat mempengaruhi komitmen karyawan dan kemauan untuk menyusun *goals* yang akan memotivasi mereka. Selain itu, banyak karyawan akan menolak *assigned goals* bila *goals* tersebut tidak berkaitan dengan insentif. Penerimaan karyawan terhadap *assigned goals* juga dipengaruhi oleh *fairness and difficulty of goals*, *value of the employees*, *their trust of management*, dan *perceived legitimacy of management's demands*.

Selain itu, dalam artikel Locke *et al.* (1981), *goal commitment* telah dibahas sebagai kondisi yang mempengaruhi hubungan *goal setting* dengan *performance*. Locke, Latham, dan Erez (1988) melanjutkan hasil penelitian yang telah dikumpulkan Locke *et al.* (1981). Namun masalah yang dihadapi dalam pengukuran komitmen nampak bila komitmen mempengaruhi *performance* tetapi tidak dapat dilaporkan secara akurat (Locke *et al.*, 1988). Dalam penelitian mereka dikatakan bahwa baik penelitian teoritis maupun empiris menyatakan bahwa memang ada hubungan antara *goal commitment* dengan *performance*, sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *goal commitment*. Menurut Locke *et al.* (1988), penentu komitmen dapat digolongkan menjadi *external influences* (*authority*, *peer influence*, dan *external rewards*); *interactive influences* (*participation* dan *competition*); serta *internal factors* (*expectancy* dan *internal rewards*). Hal ini dapat digambarkan seperti Gambar 2.

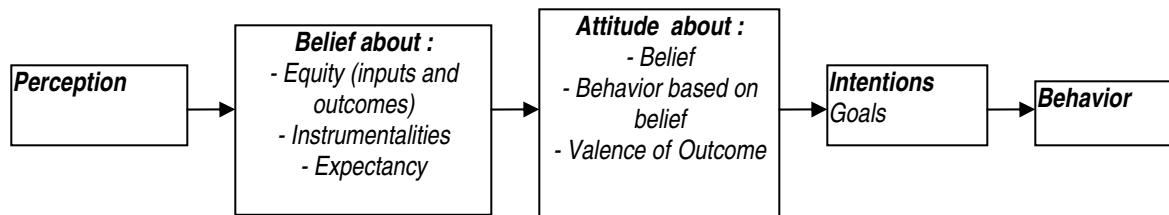


Sumber : Locke *et al.*, 1988

Gambar 2
Goal Commitment Model

Dari Gambar 2 tersebut nampak bahwa ada hubungan yang logis antara *goal commitment* dan *performance*. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa *intentions* atau *goals* dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu *belief* dan *attitude*. Menurut Locke *et al.* (1981), jika tidak ada komitmen, *goal* tidak mempunyai *motivational effect*. Selain itu, meskipun *goal commitment* memainkan peran konseptual inti dalam pengembangan *task goal theory*, namun pengujian *goal commitment* seringkali tidak dilakukan dalam penelitian *goal-setting* (Klein *et al.*, 1999).

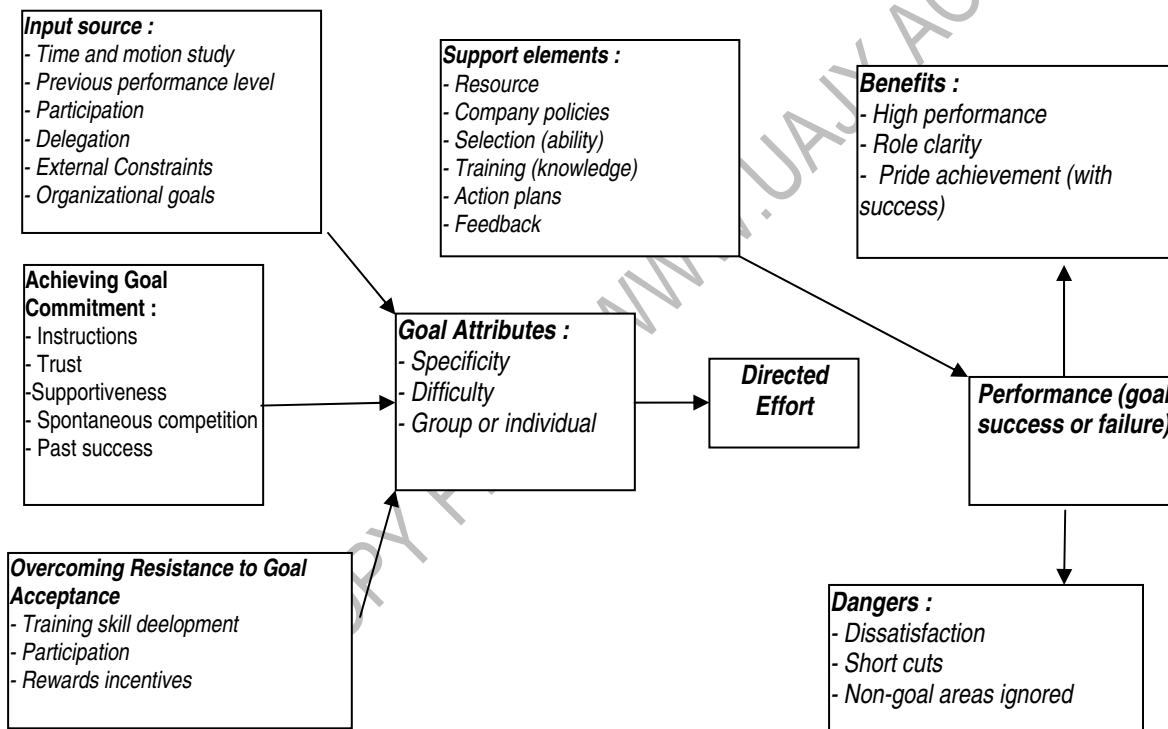
Selanjutnya, goals merupakan kesatuan dari teori-teori motivasi yang menekankan pada *self-regulation* dan mencakup *task goal theory*, *social-cognitive theory*, *resource allocation theory*, dan *control theory* (Klein *et al.*, 1999). Teori-teori tersebut berbeda, namun semuanya memandang *goals* sebagai penentu utama motivasi. Hubungan antara persepsi, keyakinan, sikap, keinginan (*intention*), dan perilaku kerja dari tiga teori (*equity theory*, *VIE theory*, dan *goal setting theory*) dapat digambarkan seperti Gambar 3.



Sumber : Pinder, 1998

Gambar 3
The Relationship among Belief, Attitudes, and Behavior

Kemudian, dari berbagai hal yang berkaitan dengan *goal setting* yang telah dipaparkan di atas, maka Latham dan Locke (1991) menggambarkan model hubungannya seperti pada Gambar 4.



Sumber : Latham and Locke, 1991

Gambar 4
Goal Setting Model

4. PENUTUP

Dari berbagai paparan mengenai *goal setting theory*, yang perlu dicatat adalah resep *goal setting* berkaitan dengan *optimum level of difficulty* yang berbeda dengan yang berasal dari *VIE theory* (yang menyarankan bahwa motivasi maksimum bila *expectancy belief* maksimum) dan pandangan Mc Clelland dan Atkinson yang pencapaian motivasinya maksimum bila individu mempersepsikan tugas pada *level* kesulitan sedang. Selain itu, pengaruh yang bermanfaat dari *goal setting* terhadap *task performance* merupakan hasil temuan yang *robust* dan telah direplikasi dalam banyak penelitian. *Goal setting theory* merupakan teori motivasi yang lebih terfokus daripada teori motivasi lainnya.

Ada minimal empat mekanisme di mana *goal* mempengaruhi *task performance*, yaitu melalui pengarahan perhatian dan tindakan, pengerahan usaha, memperpanjang usaha dari waktu ke waktu atau ketepatan, dan motivasi individu untuk pengembangan strategi yang relevan untuk pencapaian *goal*. Selain itu, ada beberapa hal yang berpengaruh dalam hubungan antara *goal* dan *performance*, yaitu *range and type of goals, goal specificity, ability, knowewdge of resulys, monetary rewards, participation and supportiveness, individual differences, goal acceptance and choice, goal commitment, individul differences*, dan isu-isu lain *control, competition, self-rewards, conflict situation*, dan masih banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S.H. dan Hare, A. (1996), "Self-Efficacy as a Mediator of Goal Setting and Performance Some Human Resource Applications", *Journal of Managerial Psychology*, 11, 33-45
- Chacko, T.I. dan Mc Elroy, J.C. (1983), "The Cognitive Component In Locke's Theory of Goal Setting : Suggestive Evidence for a Causal Attribution Interpretation", *Academy of Management Journal*, 26 (1), 104-118
- Chacko, T.I.; Stone, T.H. ; dan Brief, A.P. (1979), "Participation In Goal-Setting Program : An Attributional Analysis", *Academy of Management Review*, Juli, 433-438
- Kim, J.S. (1984), "Effect of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback on Employee satisfaction and Performance", *Academy of Management Journal*, 27 (1), 139-149
- Klein, H.J.; Wesson, M.J.; Hollenback, J.R.; dan Alge, B.J. (1999), "Goal Commitment and Goal-Setting Process : Conceptual Clarification and Empirical Synthesis", *Journal of Applied Psychology*, 9/84 (6), 885-896
- Latham, G.P. dan Locke, E.A. (1991), "Goal Setting – A Motivational Technique That Works", Dalam Staw, B.M. (editor), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 54-64. New York : Macmillan Publishing Company
- Levy, P.E. dan Baugardner, A.H. (1991), "Effects of Self-Esteem and Gender on Goal Choice", *Journal of Organizational Behavior*, 12 (6), 529-541
- Locke, E.A. (1978), "The Ubiquity of The Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, July, 594-601
- Locke, E.A. dan Latham, G.P. (1996), "Goal Setting Theory : An Introduction. Dalam Steers, Porter, dan Bigley", *Motivation and Leadership at Work*, 95-121. New York : McGraw-Hill Companies. Inc.
- Locke, E.A.; Latham, G.P.; dan Erez, M. (1988), "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review*, 13 (1), 23-39
- Locke, E.A.; Shaw, K.N.; Saari, L.M.; dan Latham, G.P. (1981), "Goal Setting and Task Performance : 1969 -1980", *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125-152
- Pinder, C.C. (1998), *Work Motivation and Organizational Behavior*. Ney Jersey : Prentice Hall

- Quick, J.C. (1979), "Dyadic Goal Setting Within Organizations : Role-Making and Motivational Considerations", *Academy of Management Review*, July, 369-380
- Slocum, J.W.; Cron, W.L.; dan Brown, S.P. (2002), "The Effect of Goal Conflict on Performance", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), 78-89
- Seijts, G.H.; Latham, G.P.; Tasa, K.; dan Latham, B.W. (2004), "Goal Setting and Goal Orientation : An Integration of Two Different Yet Related Literature", *Academy of Management Journal*, 47 (2), 227-239
- Terpstra, D.E. dan Rozell, E.J. (1994), "The Relationship of Goal Setting to Organizational Profitability", *Group & Organization Management*, 19 (3), September, 285-294
- Tubbs, M.E. dan Ekeberg, S.E. (1991), "The Role of Intentions in Work Motivation : Implications For Goal-Setting Theory and Research", *Academy of Management Review*, 16 (1), 180-199

COPY FROM WWW.UAJY.AC.ID